



# 全球商业领袖 未来十年的执行挑战

## HLB首次全球商业调查报告



TOGETHER WE  
MAKE IT HAPPEN



# 目录

首席执行官寄语	4
重要发现	5
为何满怀信心，为何也需谨慎	6
未来十年的全新商业模式	10
在动荡时代中整装以待，蓄势待发	14
未来十年，以科技取胜	16
面临执行挑战，如何弥合差距	20
值得商业领袖自省的四个问题	22
研究方法	24
HLB浩信国际管理团队	27

## 首席执行官寄语

### 您的运营和管理是否已经准备好了迎接这样一个充斥着诸多不确定性和快速变化的时代？

在“HLB首次全球商业调查报告”中，我们探讨了当今商业问题对企业高层管理人员的影响以及他们对未来十年国际市场的看法。

我们向五大洲的368位首席执行官和财务官层面的商业领袖提出了十个问题，以此了解广大企业管理者担心的问题以及各自持有积极观点的原因。当问及全球经济时，大部分调查受访者都持悲观态度，但与之形成鲜明对比的是，受访者对于各自企业实现增长的能力却是满怀信心。当今企业所面临的风险错综复杂、相互交织，有68%的受访者将经济不确定性视为最为关注的问题。然而，经济、地缘政治和贸易中断所带来的机遇，使受访者在一定程度上仍抱持乐观态度。面对转型中的世界及日益发展的创新技术，57%的受访者相信，技术发展有助克服跨境商业未来面临的挑战。

那么未来十年，到底什么才是成功呢？调查发现，企业管理者对于未来成功商业模式的特点了如指掌。受访者赞同的成功商业模式以云为基础，配备灵活的员工团队和工作模式，并在一定程度上进行资源共享。然而我们的调查也发现，这些管理者尚未针对各自企业的商业模式做出适当调整。面对未来十年，不禁引人发问：为取得未来成功，企业管理者是否面临种种执行挑战？

在此感谢填写本所问卷调查表的全球商业领袖。希望本报告能够抛砖引玉，就2020年商业挑战为您提供相关见解和新想法。如您想讨论本报告中提出的任何发现问题，欢迎随时联系我们。



Marco Donzelli  
HLB浩信国际全球首席执行官



**10**  
个问题

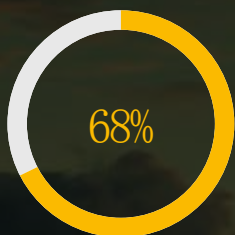
**368**  
位商业领袖

**5**  
大洲

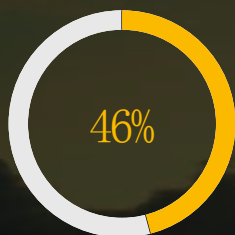


## 重要发现

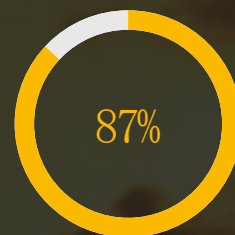
企业管理者认为当前的运营环境具有极大的不确定性



将经济不确定性视为企业面临的  
最大风险

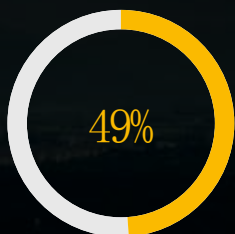


预计2020年全球经济增长将下滑

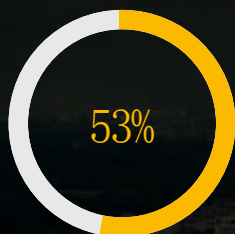


有信心在未来12个月实现企业  
收入增长

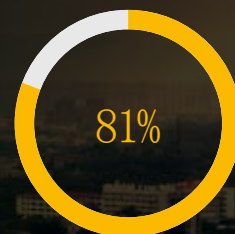
基于新趋势做出必要调整，才是未来十年成功的关键所在



认为长期贸易协定的变动将带来  
新机遇

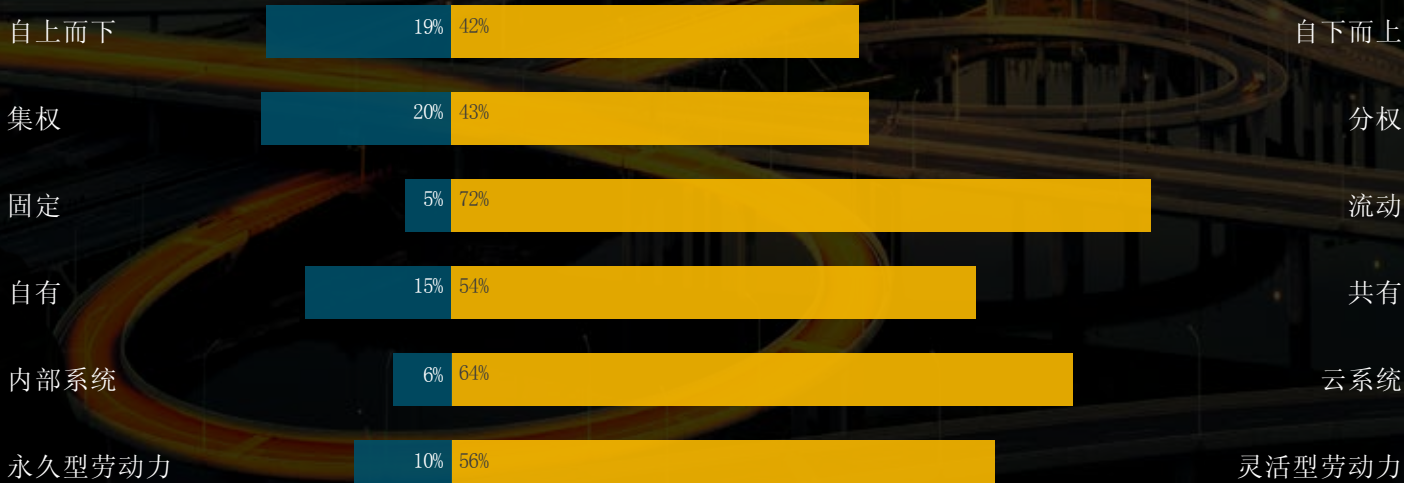


正利用市场研究实时了解  
快速变化的消费者行为



正研究更为灵活的工作模式，以  
吸引和维护未来的人才资源

### 未来十年成功商业模式的特点



## 为何满怀信心，为何也需谨慎

### 现今世界经济和政治都存在极大的不确定因素

这些年来，广大企业一直因不可预见的政治发展而感到困扰，同时快速的科技变革也为企业带来不安感。令人惊讶的是，尽管多数企业对未来十二个月的企业收入增长充满信心（58%有信心，29%相当有信心），但对于世界经济的发展势头，受访者却是严重缺乏信心。46%的受访者预计全球经济增长将在未来12个月内下滑，而只有16%持乐观态度，认为全球经济增长速度还将继续爬坡。《经济学人》对于2020年的全球经济增长态势持消极态度，并认为来年可能会稍有好转。<sup>1</sup>

那么，消极态度背后又有哪些原因？

商业领袖所掌握的企业风险错综复杂、相互交织，涉及方方面面，如从宏观经济和地缘政治趋势（如经济增长放缓和社会不稳定）到新兴科技的潜在破坏性。

当问及最为担心的风险时，近68%的受访者认为是‘经济不确定性’，其中23%表示对这一风险‘非常担心’。对于这一结果，不足为奇。自全球经济危机爆发十年以来，许多机构指出，经济不稳定性目前仍然存在。国际货币基金组织（IMF）对过去十年最后一个季度的预测仍为2008-2009年以来的最低。<sup>2</sup>

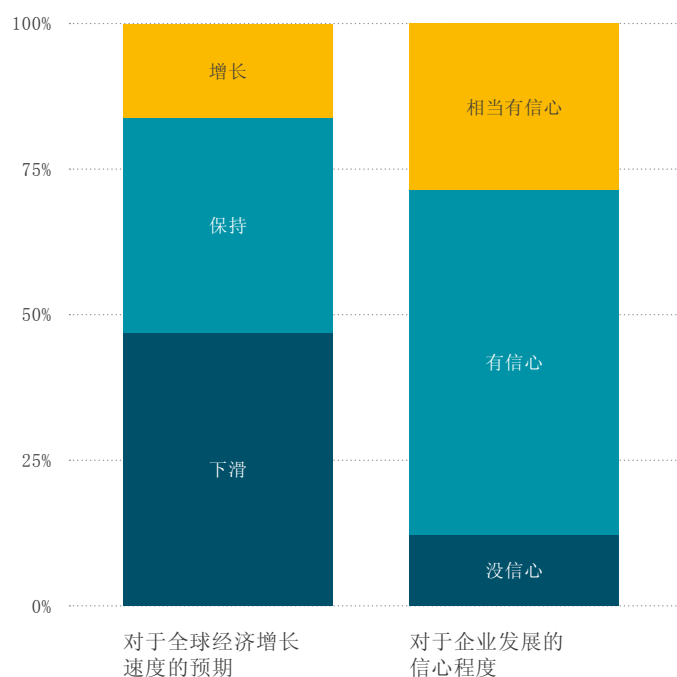
除了经济状况所带来的困扰以外，49%的商业领袖还对地缘政治不确定性表示担忧，其中15%表示‘非常担心’。近年来的政治和贸易发展，例如英国脱欧以及中美两国之间的贸易争端，将继续影响未来十年的世界经济发展。贸易流中断是地缘政治不稳定的必然结果，而这也将近48%的受访者视为困扰之一。根据欧亚集团政治风险顾问的说法，由于中美两国在科技上渐行渐远并且发达国家更加极化，因此“2020年将成为国际政治的转折点”。<sup>3</sup>

今后全球市场将继续细分，在多市场运营的企业将面临愈加复杂的监管流程，而监管变化对企业未来发展带来的影响，也成为了广大商业领袖（54%）的困扰之一。就全球而言，全球决策和跨境机制将逐渐变弱。对此我们预计，未来十年，随着各个市场和地区根据自身需求“量身定制”法规，各个市场和地区之间的监管差异将越来越明显。

然而，到目前为止，大多数受访者表示，尽管近期经济、地缘政治和贸易方面都存在诸多挑战，但众多企业目前尚且能够取得其所需技能，但是人才资源仍然是商业领袖最为关注的问题之一。52%的受访者认为企业可能面临吸引人才方面的风险，毕竟当今竞争激烈的劳动力市场和不可预测的政治局势，有可能进一步限制各国之间人员的自由流动。

图1：全球经济艰难，但我们仍将安好

问：您是否认为未来12个月全球经济增长速度会发生变化？  
问：您对企业在未来12个月实现盈利增长有多大信心？



随着跨太平洋伙伴关系协议和欧盟等贸易集团的分化，各国政府可能会加强贸易保护，因此导致企业在招募全球人才的过程中越发举步维艰。37%的受访者表示对贸易保护主义的未来发展趋势感到担忧。

此外，超过一半的受访者将网络安全问题视为企业困扰之一。如今，各企业对科技的依赖程度越来越大，因此确保自身安全系统无懈可击变得尤为重要。



另一方面，尽管脱碳对汽车和能源行业产生了不可避免的影响，但只有28%的受访者表示对环境和气候问题感到担忧。麦肯锡公司指出，气候变化所带来的风险并非‘遥不可及’，相反，气候变化给经济带来实实在在的影响。面对日益严重的气候变化，采取应对措施已是刻不容缓。<sup>4</sup>

## 要生存，先适应

广大商业领袖认为，适应千变万化的环境是企业要蓬勃发展的首要任务。

当今世界政治和经济因素瞬息万变，企业需要适应多种变化。正如此调查发现，新兴科技的出现将迫使企业寻求新的商业模式。

越来越多的企业将面临两难抉择 - 将新兴科技与现有运营模式相融合，还是完全重新审视现有的商业流程。数字技术在整个价值链中的应用能够帮助企业实现全面改革，这包括提高效率、更好地进行商业情报数据分析，并最终提高客户满意度。面对数字革命，各行各业都不能回避。正如本报告下文所述，与坚持过时体制的企业相比，能够优化利用新兴科技的企业将绝对拥有更强大的优势。

**44%**的商业领袖计划在接下来的12个月内推出新产品或新服务

## 关注企业内部

如前所述，尽管受访者已预见国际市场将面临的艰难挑战，他们对于各自企业总体上还是保持乐观态度。58%的受访者表示对企业在未来12个月实现盈利增长有一定信心；29%则表示相当有信心。

调查发现，提高企业运营效率是广大管理者的共同关注重点，59%的受访者表示将专注于提高公司来年的运营效率。

在现今世界重重不确定性因素影响下，相比新业务和新市场开发，管理者更倾向于关注企业内部，改善现有服务和维护现有客户，而非将目光放在企业外部。这一发现，是否很让人惊讶？

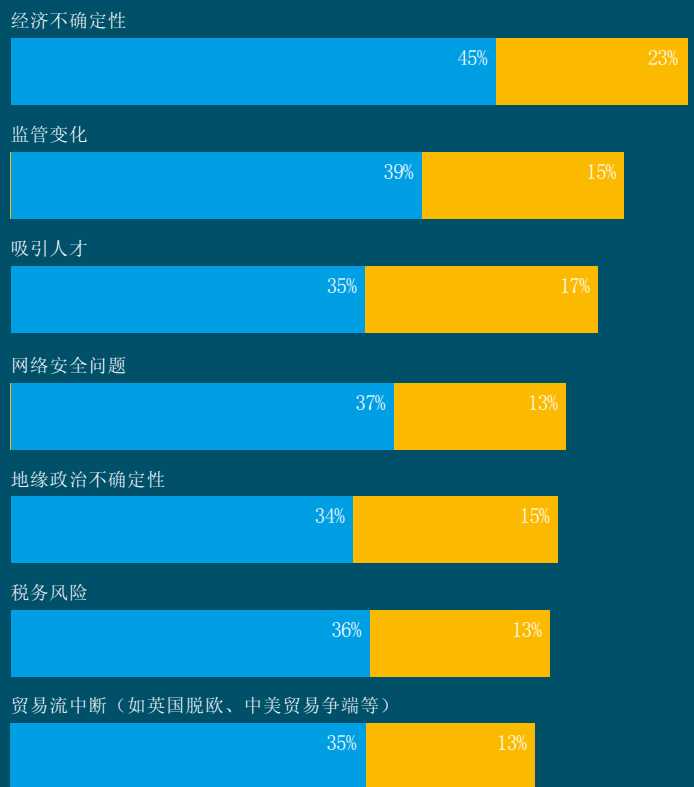
一家大型资本项目和基础设施公司的首席运营官表示其工作重点包括：

“侧重于对现有运营模式进行改进，节省运营成本，并不断改善向现有客户提供的服务。”

考虑到当前市场环境的不确定性以及技术变革的速度，商业领袖的工作重点是否正确？简而言之，企业是否已经做好充分准备来进行必要的变革以实现企业的增长目标？

图2：贸易不再是最受关注的风险，取而代之的是经济不确定性

问：对于企业面临的以下风险，您在多大程度上表示担忧？





## 保持简单和稳定

根据调查可以推断出，尽管我们已经说明经济和政治方面存在的诸多不确定性，但多数商业领袖仍打算将重心放在保持稳定上，尽其所能将业务中断的可能性最小化。

印度一家金融服务公司的首席执行官指出：“我们始终保持简单和稳定。不断改善产品和客户体验以及了解客户的思维模式是我们的重中之重。我们将全力收集客户反馈意见，不论是差评还是好评。这将是未来我们发展的关键所在。”

并非所有的商业领袖都不愿做出改变。约42%的受访者表示将专注于创新；约三分之一的受访者表示将计划在未来十二个月内采用新兴科技。

广大商业领袖都很清楚，运营模式在不断发展，大家都不能承担一成不变所带来的风险。

尽管我们不能预测未来，但我们仍可以为企业在未来十年将采取的应对措施进行推测。

“（我们）正致力于提高运营效率、发展数字营销并与战略客户建立紧密联系。”

英国制造行业公司首席财务官



## 接受本次调查的企业管理者清楚地指出了未来成功商业模式需具备的特点

受访者已经意识到种种新的工作方式，以及采用更适合当今商业环境的商业模式所带来的挑战。

受访者对于全新商业模式存在一定共识。大家一致认为，不论行业，企业均需要采用更加灵活的组织形式，以避免死板和等级化。而这一系列不断发展的变革，在很大程度上都取决于数字技术的迅速发展。

商业领袖清楚认识到当今国际商业环境正在迅速发展。但总体而言，大多受访者对各自企业抵御风暴式发展的能力都持积极乐观的态度，并且相信全球市场的种种不确定因素必定将带来新的机遇。49%的受访者认为长期贸易协定的变动将创造新的商业机会；仅有12%反对这一看法。43%的受访者认为，不断变化的贸易协议将会带来前所未有的投资机会。

为何商业领袖会如此乐观？57%的受访者相信，科技进步将有助于克服未来面临的一切跨境业务挑战。多数受访者认识到，老旧的运营方式没法在科技进步的浪潮中存活，因此也正在着手研究新的运营模式。当然，这一研究过程需要反复试验。

在快速发展的互联网时代，科技进步能够让企业的运营模式变得更加简单有效。43%的受访者认为，未来的企业将弱化集权；42%认为企业高层独揽大权的情况在未来将会减少。

此外，云技术将有助于实现更大程度上的资源分散，帮助企业采用更加灵活的运营模式。由此，将带来更多的外包机会，并使企业员工具备更大的专业灵活性。

一家家族房地产公司的首席执行官表示“已采用更加灵活、反应更快的工作模式”，越来越多的企业也选择聘用短期员工来完成特定项目。约四分之三的受访者表示目前正在寻求技能更加广泛的人才。这或许表明，企业将侧重于长期聘用具有广泛技能的员工，并以合同形式灵活利用企业外部的专业人士。

基于运营方式越来越灵活的发展趋势，企业将进一步实现资源精简，广泛利用云模式带来的资源和机遇。

云模式不仅会突破国家边界，并将不断增加的国际合作可能性，以及加速发展全新的跨国商业环境。跨国企业可以轻松跨越边界，在不同市场以单一实体的形式开展运营。

81%的商业领袖  
正探索更为灵活的工作模式

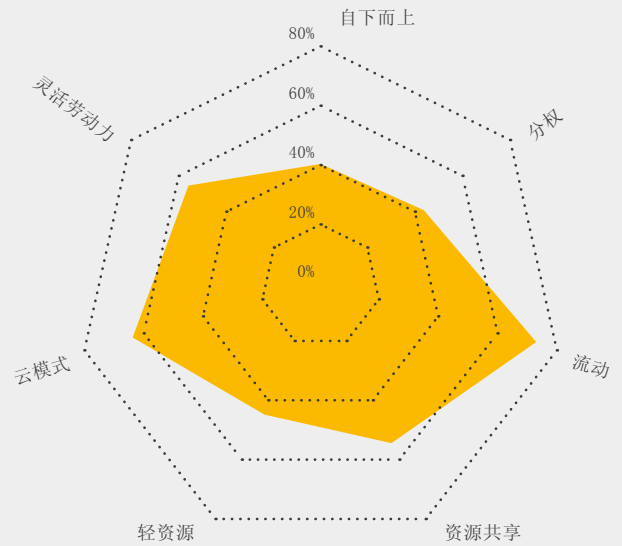
通过调查可以明显看出，各企业正朝着自下而上的模式发展，对此企业内部的较低层级正在越来越多地掌握主动权。56%的受访者表示，未来的企业劳动力将更加灵活；仅有10%认为未来成功企业将采用更为永久的劳动力模式。

率先做出改变的企业势必在吸引人才方面领先于其他企业。81%的受访者目前正在探究更加灵活的工作模式以吸引和保留人才，超过四分之一的受访者对此表示‘强烈同意’。仅有4%的受访者表示，其尚未就此采取任何行动。众多受访者一再重申，灵活工作才是未来工作模式的走向。

澳大利亚一家制造公司的首席执行官在描述未来公司组织形式时指出，“监督者和外包将越发重要…尤其是贸易和非技术类工种”。他还预计其公司将加强“与主要分包商之间的非正式合作关系”。

图3：未来成功商业模式的特点

问：未来成功商业模式有哪些特点？



## 渐进的改善

变革需要时间，对此我们了解了受访者在接下来12个月的工作重点。调查显示，管理者主要侧重于提高企业运营效率。

管理者更为关注的是改善现有流程，并非为未来的企业变革做准备。

尽管大家都意识到企业运营模式正在不断变化，但调查并未显示，广大管理者试图对现有商业模式进行大规模变革。

管理者把对实际情况的认知放在首位，但各位受访者的回应却表明，对于实施新流程仍持有谨慎态度。结合调查中发现的新趋势以及大家认可利用新兴科技的应对模式，我们推断，参与本次调查的商业领袖对于变革持‘观望’态度。


换言之，似乎各企业目前都专注于优化或修复现有流程，而非采用更符合现代经济需求的商业模式。

受访者一致认为，未来成功商业模式将更轻资源并自下而上。企业将雇佣更少的员工，并将越来越依赖自下而上的形式来传达企业战略。如同其中一位受访者所总结的‘规模更小、更集中’。

## 迈向未来 - 慢慢来

不难理解，降低企业运营成本，更多是首席财务官而非首席执行官的首要任务。随着企业朝着更加灵活和轻资源的模式发展，企业收缩这一现象将很有可能发生。

企业如何在保持竞争力和盈利能力的同时，确保做好应对未来挑战的准备？



59%的商业领袖专注于提高企业运营效率以推动增长

企业首席执行官的工作目标和优先选择不同于首席运营官和其他管理层成员。首席运营官重于提高企业运营效率，首席执行官则更重于通过发布新产品或服务、建立有机增长机制以及对企业人力资本进行投资，从而推动企业的未来发展。

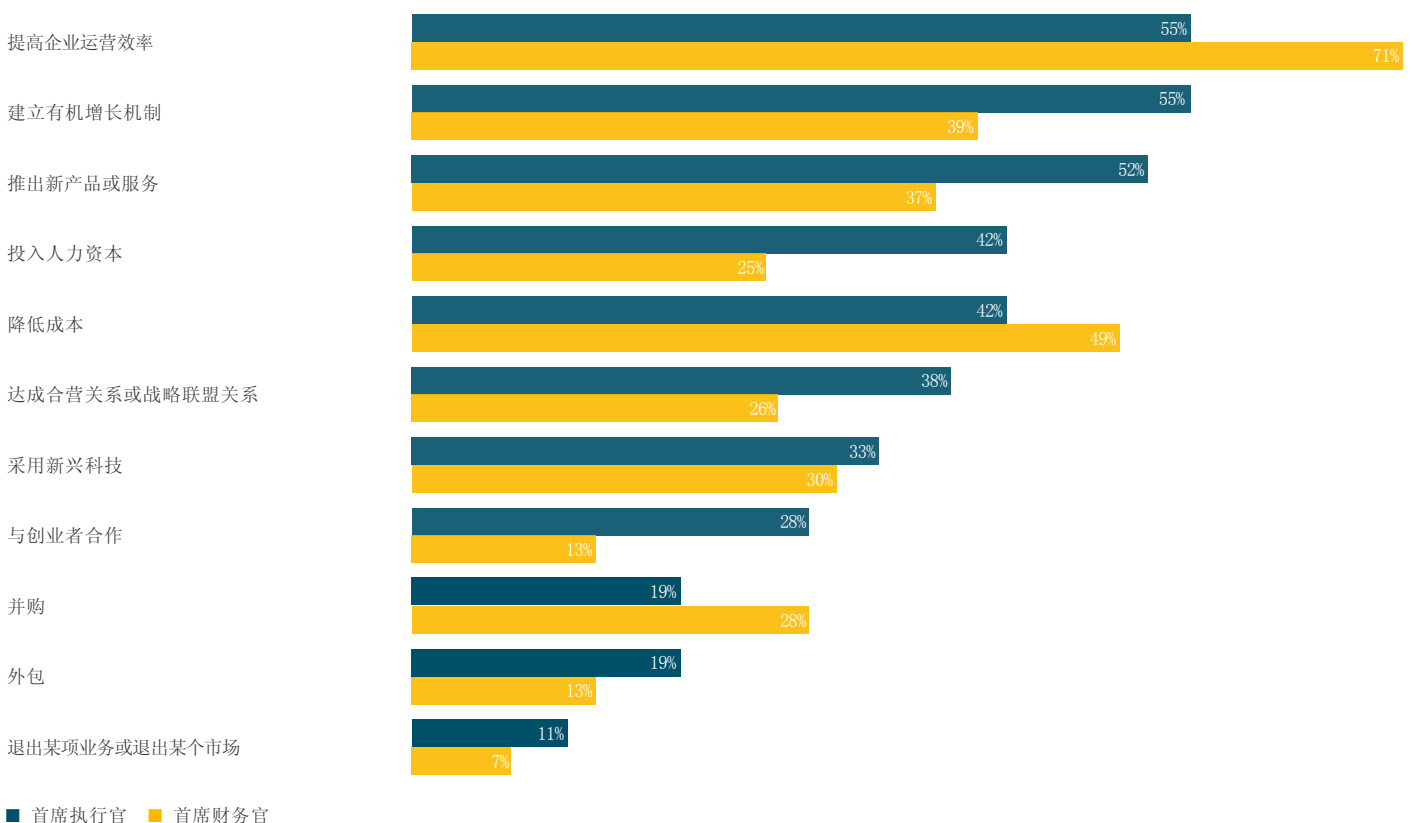
一家运输物流公司的首席风险官表示希望能够预测变化，从而“成为变革推动者，而非其他变革企业的追随者”。

中国一家能源公司的首席执行官指出首要任务是：“加强市场研究，专注吸引人才，适应政策变化，改善投资策略，以及加强客户联系和服务”。这反映出近期企业对数据收集的关注。商业领袖们都意识到当下市场和科技的持续变化，从而更加关心并希望深入了解新趋势所带来的新变化，而非马上着手针对远期未来的变革。

有趣的是，尽管受访者普遍意识到外包工作越来越重要并且有必要采用分权型运营模式，但仅有15%的受访者计划在来年采用外包形式。

图4：为推动企业发展，企业管理者将在2020年采取的行动

问：为推动企业发展，您打算在接下来12个月采取以下哪些行动？



# 在动荡时代中整装以待，蓄势待发

## 商业领袖有信心能适应瞬息万变的商业环境，在动荡不定的时代当中谋求发展。

动荡与机遇并存，身处动荡环境中的企业不得不重新审视其工作重点和运营方式。商业领袖深深明白这一点，率先做出回应的企业将能够利用不断变化的环境并抓住因此而来的发展机遇。

供应对于动荡不定的环境尤为敏感。动荡不定可能会导致供应问题，但随着新的资源不断填补供应缺口，新的供应机会也会应运而生。

企业需要确保供应链的灵活性，并在发生意外的情况下仍然能够保持这一灵活性。如若商业领袖能够总结近年来全球经历的危机和复苏过程，就能更加从容地应对不定的未来。

许多商业领袖都希望依靠科技发展帮助他们度过这段浑水期。

其中一名首席执行官表示相信公司“有能力通过科技改变企业命运”。科技被认为是适应快速变化形势的一种手段，约57%的受访者认为科技进步将有助于克服未来的一切跨境业务挑战。

商业领袖们目前从战略角度出发，重新审视其开展业务的国家和地区。近41%的受访者认为，相较于德国（23%）和中国（17%），美国是其最重要的国外业务市场。受到不断变化的监管格局以及地缘政治所带来的影响，首席执行官们在未来几年将忙于对新市场的研究。

## 实施变革

商业领袖将专注于推出新产品和服务、创新以及有机增长。值得注意的是，首席执行官比首席财务官更关注科技。

近60%的受访者目前正在试图提高企业来年的运营效率。近44%的受访者表示推出新产品和服务是商业领袖的第二重要任务。

在新市场投资方面，43%的受访者认为不断变化的贸易格局将逐渐展示前所未有的投资机会。而42%的受访者则“基于消费者不断促使企业调整采购策略的情况，更加着眼于企业本身”。

尽管对外国投资持谨慎态度，受访者们仍在密切关注国际市场的发展情况。仅9%的受访者打算退出现有市场，这或许也反映了企业并不愿背离当前的运营模式。

正如一名首席执行官所言，商业领袖希望提高客户敏锐度，“借此加强与消费者之间的沟通”。53%的受访者表示正在开展市场研究以实时了解不断变化的消费者行为，而45%和43%的受访者则分别采用社交聆听和改善后的客户关系管理系统（CRM）来达到了解消费者的目的。

基于提高企业运营效率所对应的目标，商业领袖也着眼于建立有机增长机制。41%的受访者表示建立有机增长机制实属当务之急。故此可以理解，限于职权所属，专注于实现有机增长的首席执行官的比例远高于首席财务官的比例（55%与39%）。

图5：为实施变革，商业领袖当前采取哪些行动？

问：您如何实时了解快速变化的消费者行为？

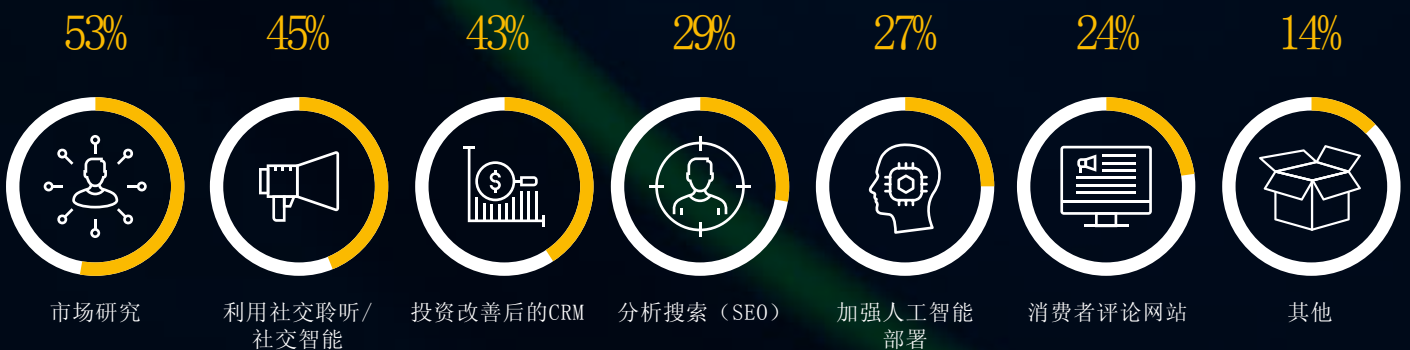


图6：商业领袖正全力应对一系列新的复杂情况

问：在经济、地缘政治和贸易充斥着不确定性的当下，您如何看待国际商业环境？

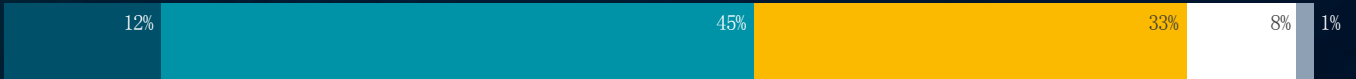
长期贸易协定的变动将为企业带来新机遇



调整企业供应链将有助于抵销可能发生的任何贸易中断



科技进步有助于企业克服未来的一切跨境业务挑战



鉴于消费者不断促使企业调整采购策略，我们目前将重心放在企业本身



我们已经找到更为环保的新能源资源来克服政治或贸易挑战



不断变化的贸易格局将逐步带来全新的投资机会



尽管近期在经济、地缘政治和贸易方面面临重重挑战，但我们仍然能够利用现有技能获取资源



0% 20% 40% 60% 80% 100%

■ 完全同意 ■ 同意 ■ 中立 ■ 反对 ■ 强烈反对

# 未来十年，以技术取胜

## 2020年是互联网诞生的第25个年头

商业领袖需要时间来应对数字革命催生的一系列需求，而越来越多的企业也将新兴科技视为常态，而非破坏的源头所在。

福布斯科技委员会新年发布的第一篇文章指出，企业利用新兴科技的观点正从破坏向转化转变。这一观点支持了商业领袖在本次调查中对云技术和5G技术的看法：与云技术和5G的益处相比，其潜在的破坏性不值一提。

商业领袖敢于率先引进新的数字技术，这对于推动企业实现未来发展来说实乃必要之举。

数字革命改变了企业的运营方式。本次调查的受访者对新技术（尤其是云技术和人工智能）的诞生给予了最高评价，而此类技术定将在未来十年进一步革新经济，为广大企业带来新的机遇和新的挑战。

调查发现，56%的受访者正在进行科技部署，藉以应对经济、地缘政治和贸易中断所带来的一切挑战。

商业领袖也都意识到，科技将创造新的机会，从而促进提高企业运营效率。英国一家科技公司的首席营销官对此给出了举例说明，他指出：“我们正在投资数字平台，以简化公司服务并提高内部效率。同时，我们还为公司员工提供更大的灵活工作模式。”

实际上，工作场所中的数字技术实现互联互通，比如实时访问让员工可以在公司办公室以外的任何空间工作。这已改变了我们的工作方式。

## 人工智能和云技术

值得注意的是，尽管人工智能被认为可能具有破坏性，但云技术通常被视为一种“商业常态”，一种补充现有模式并增强企业灵活性的技术。云技术可实现海量数据存储和资源整合，从而促进信息的有效访问以及远程工作模式的应用。

41%的受访者对新兴科技的潜在破坏性感到担心或非常担心。46%的受访者表示人工智能技术最有可能打断其企业业务，而29%的受访者则认为机器人和自动化技术。

人工智能有助于大幅增产，但却存在改变就业市场的风险，这也是专家人士将人工智能称之为第四次工业革命的原因。尤其是工作流程极易被自动化的企业，最有可能受到人工智能的冲击。

人工智能的应用潜力巨大，并将影响从汽车到医疗保健的各行各业。很多直接面向客户的岗位已经采用人工智能来处理客户查询并协助开展故障排除工作。

广泛应用人工智能无疑有助于提高业务效率，尤其是数据繁重的工作。凭借超人的数据模式识别能力，在处理大数据方面，人工智能比任何人工工作更为可靠。

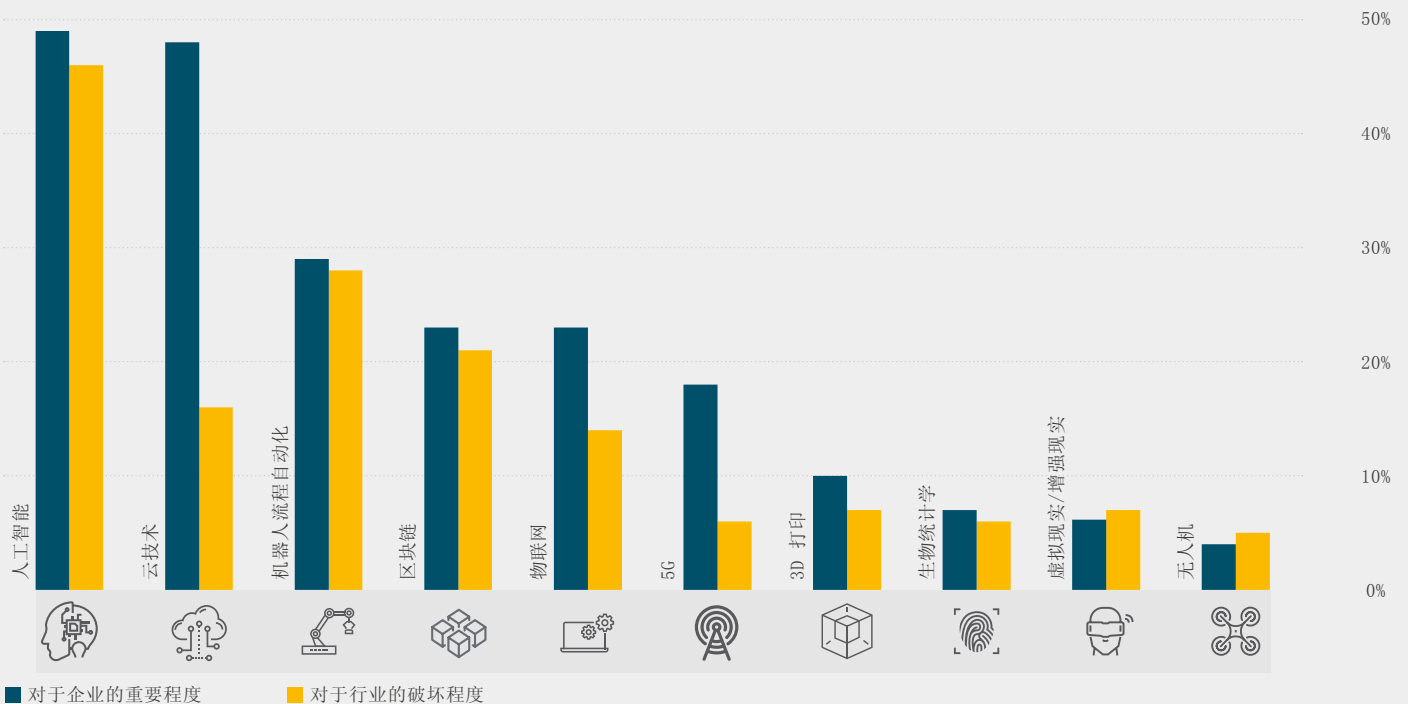




57%的商业领袖正进行科技部署，以克服经济、地缘政治和贸易中断带来的挑战

图7：商业领袖正引进人工智能和云技术

问：哪种科技进步对您公司的未来成功最为重要？  
问：哪种科技进步对您公司所在行业的破坏力最大？



### 日常工作重点

管理者正寻求创新和投资企业的数字化能力，但成功与否将取决于各自的执行能力。而新兴科技的有效实施在很大程度上取决于时间安排。

调查发现，商业领袖的主要关注点在运营效率（46%）和创新（42%）。仅31%的受访者表示将在来年专注于数字化能力。

尽管商业领袖明白，新兴科技具有变革性的潜力，但是企业否已经做好充分准备以确保应对即将面临的巨大变化？决策者是否把企业的数字化变革放在首位？迅速发展的数字化进程促使各企业不得不追求创新或直接面临淘汰出局。

### 差距在哪里？

受访者非常清楚未来成功商业模式的特点，并且了解未来十年有望促进企业革新的企业发展趋势和科技变革。

但是，广大商业领袖所关注的问题是否正确？或者说，他们在引导企业投资方面是否过于谨慎？最重要的是，他们是否有可能跟不上科技进步的发展步伐？

所有变化都具有变革性，但终究还是取决于商业领袖的实际执行能力，这也是决定企业未来能否取得成功的关键所在。

### 适应新的环境形势

当今时代瞬息万变。

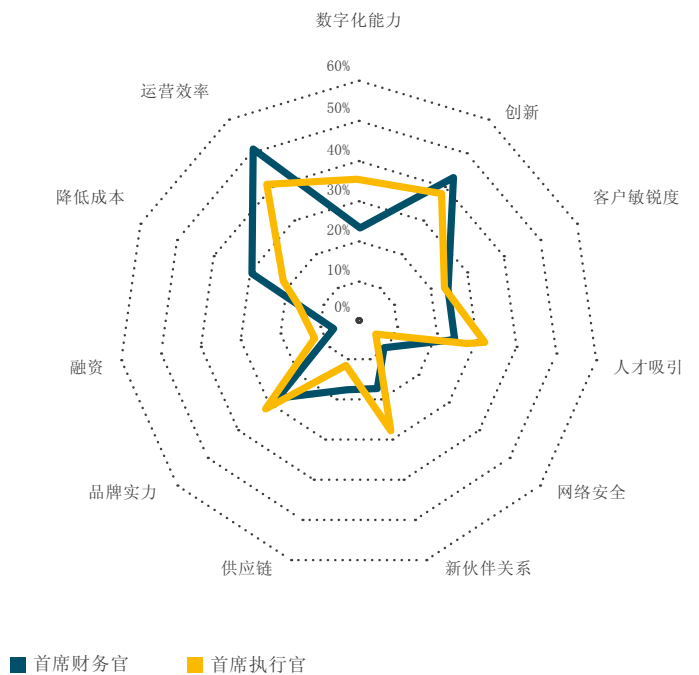
科技进步引发了根本性转变。世界经济论坛估计，未来十年全球经济创造的新价值，其中的70%都将离不开数字化平台。<sup>6</sup> 在微观层面，数字革命改变了企业运营模式，进而提高企业运营效率并帮助企业实现精简和分权。在宏观上层面上，数字革命促进了互联互通，进而推动贸易和商业发展。


数字革命仍在继续。新兴科技迫使企业采用全新的，甚至在十年前都闻所未闻的商业模式。

商业领袖的工作重心是否正确？尽管新兴科技具有革新性的应用潜力已经被广泛认识，但在商业领袖着重强调的各个方面，‘数字能力’仅仅排在第三位。考虑到新兴科技对于未来企业成功的重要性，各企业对新兴科技的投入又是否充足？

图8：各企业专注于运营效率和创新，进而强化企业能力

问：为加强企业业务，您都有关注哪些方面？





“我们加大市场研究力度，专注吸引人才，适应政策变化，改善投资策略，并加强客户联系和服务。”

中国能源行业公司首席执行官

## 面临执行挑战，如何弥合差距

面对诸多意想不到的变化，企业要想蓬勃发展，就必须对自己诚实，对应可预测的新模式评估自身业务流程。


广大商业领袖目前正着眼于适合未来的更具流动性、更灵活并基于云技术的商业模式；并且坚信这必将是今后十年内商业模式的成功秘诀所在。

但是目前各企业似乎更倾向于通过有机成长而开启未来的商业模式，允许首席财务官移除企业内部的低效或表现不佳的部分。这样逐渐过渡到未来的决定是否得当？

### 商业领袖如何弥合执行差距？

我们发现在商业领袖对公司未来公司成功的期望和目前采取的各类行动之间，主要存在四个方面的差距：商业模式、创新、科技和客户敏锐度。

商业领袖需要保持前瞻性态度，着重关注战略计划。这就意味着，不仅要接受新兴科技不断出现这一事实，还要了解如何或是否能够将新兴科技融入现有模式。



“最重要的是要与客户保持联系。因此，我们不断加大研究投入力度，以确保了解客户需求和偏好。”

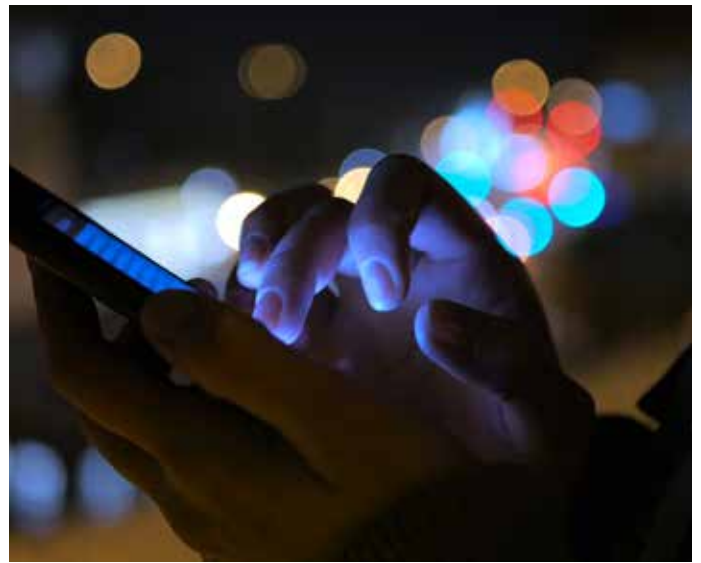
英国金融服务行业公司首席执行官

图9：商业领袖认识到新商业模式的重要性

问：您认为未来的成功商业模式都有哪些特点？



## 值得商业领袖自省的四个问题：



### 1 您是否正最大可能地采用新的商业模式？

您上次检查公司的业务运营情况是什么时候？您重点关注哪方面？是改善先有流程，还是做好应对未来挑战的准备？

过于谨慎的做法，更多地侧重于完善现有模式，将导致公司业务面临长期耗损的风险。合理的商业模式基于两点：一是对组织目标的把控，二是了解公司商业环境的潜在发展趋势。

您试图结合人力资源与最新科技，藉以吸引和留住各个层次上都更具创造力和适应力的人才吗？

您是否已经意识到，云技术的巨大潜力将有助于构建更为精简的、更具移动性和灵活性的资源分配模型？

### 2 您是否正在扩展创新，以加速企业发展？

精确的把握客户的想法并进行持续创新，对于确保企业在未来十年期间的竞争力和盈利能力至关重要。

您是否可以专注于在企业的各个层面上进行创新并将创新工作纳入绩效模型？将来是否会设立适当的相关机制为您的客户带来新的想法？您准备好快速、大规模地利用此类机制了吗？

若企业要想保持领先地位，建议构建跨职能团队，以便在业务和客户方面能够探索新的思路。即使某些思路未得以实现，也要继续为团队提供所需资金，此举至关重要。

最后，对于新产品、新服务以及基本的商业模式创新等方面的支出问题，您会考虑改变您对此持有的态度吗？此类支出应被视为对未来战略资产的投资。

若不希望被竞争对手抛离，企业就必须经常、快速地进行创新，而广大商业领袖早已认可此概念。



### 3 您是否接受并开始探索新兴科技的巨大潜力？

科技投资如何为您的战略提供支持？您如何确定投资正确的科技？从战略性角度出发，先从公司的业务目标入手，之后再对助力您所作战略的平台进行投资。投资深受客户青睐的数字平台，并进行规模性扩展。

随着数字技术的实施，现行的运营模式可能会很快为时代所抛弃。根据调查发现，受访者明显认识到当前最要紧的问题之一就是云技术和人工智能技术融入现有模式。

数字技术的应用将极大地推动企业采用更灵活、更分权的运营模式。云技术有助于提高效率、移动性和数据安全性，并为企业免去升级所需的资本支出。同样，人工智能能够辅助员工工作，让生产工作事半功倍。

您是否正在投资客户最常使用的数字平台技术？您如何利用此平台进行规模性扩展？

同时请不要忽视科技和人力之间的重要协作关系。您是否在投资培训员工使用最新系统，以便相关人员充分利用新兴科技并提高自身工作效率？

最后，哪些破坏性的科技可能会改变您所在的行业？通过及时了解您所在行业因此受到的影响，您可以更好地预测相关科技可能带来的冲击并借此发挥自身优势。

### 4 您是否了解未来的客户？

您的客户是您公司的核心所在吗？您如何确定？为了了解客户的喜好和购买习惯，您采取了哪些行动？是否有适当机制来跟踪外部因素，尤其是客户分析，从而掌握您的商业模式所面临的机遇和风险？是因为数据太多，还是因为企业从未真正花时间整理数据？此外，您是否有充分地管理客户数据，确保由保证良好的公司治理并确保数据合规？您如何确定企业所提供的服务正是客户所期望的？您可以确定明年将继续提供此类服务吗？您是否正在投资涉及市场预测和社交倾听等领域的最新科技，藉以了解客户洞察力并进而为制定未来战略和开展创新提供充分依据？您是否正在投资备受客户青睐的平台？

您的供应链的动态性如何？能够应对客户群不断变化的需求吗？

请注意客户的道德牵制，特别是对气候变化的日益关注，可能会在未来十年推动客户的选择决策，尤其是在“企业对消费者”层面。



## HLB与您携手 助您成功

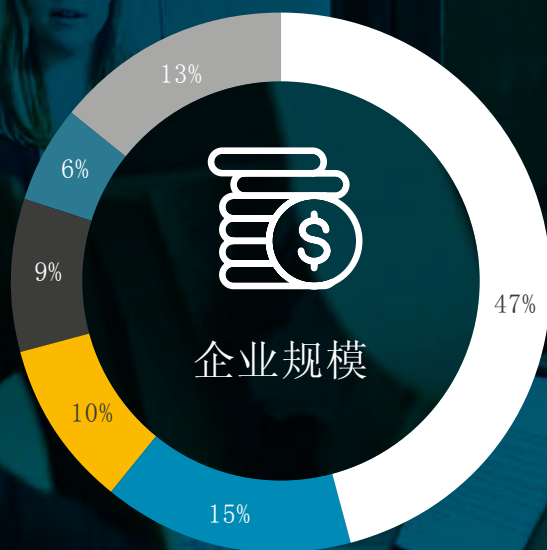
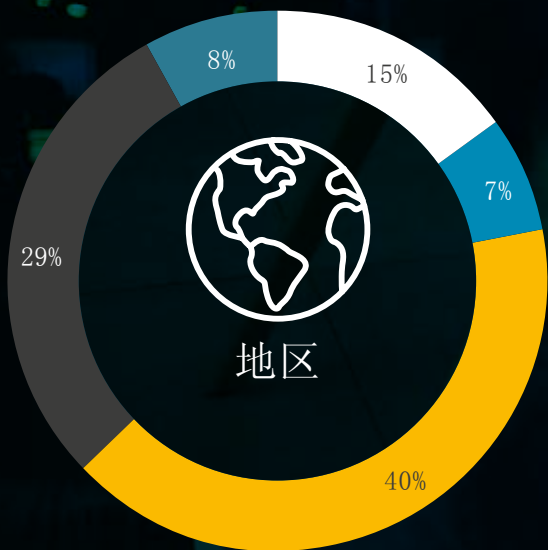
当今商业环境日新月异，任何跟不上发展步伐的企业都有可能被淘汰出局。尽管报告中提到的各类变化会在未来十年内逐渐发生，但广大企业需要立即行动起来，以确保能够弥合各自存在的执行差距。

如欲讨论本报告指出的差距以及各项差距对于您公司业务的意义，随时欢迎共商讨论。

## 研究方法

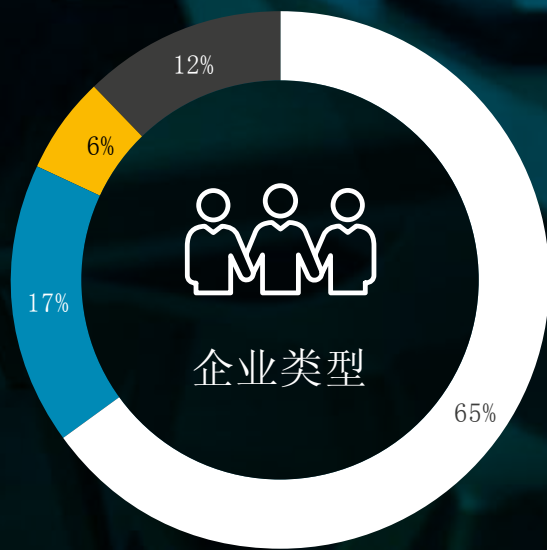
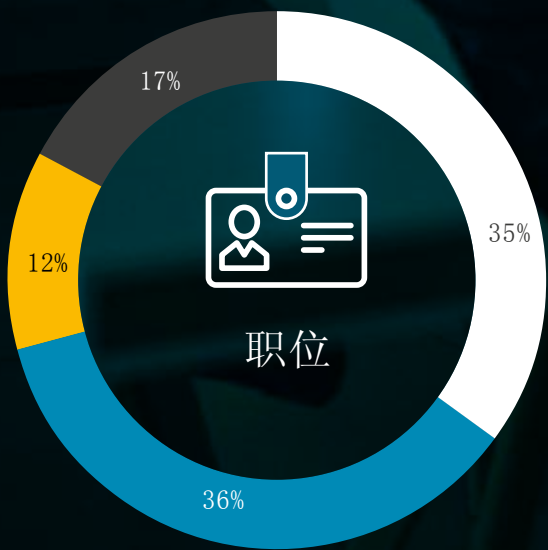
2019年9月到11月期间，HLB浩信国际总共收到由55个国家/地区的不同行业的商业领袖提交的368份调查回复，其中回复方式包括在线调查工具和电话采访。研究样本通过HLB浩信国际的各个事务所利用自身CRM数据进行挑选和控制。

由于百分比的四舍五入处理，本报告中并非所有数字的总和均为100%，不包括中立回答或允许受访者进行多选的情况。除非另有说明，否则所有数字的基数均为368（即全体受访者）。关于本次调查的进一步数据和信息，我们能够根据要求提供。



■ 北美和加勒比海 ■ 拉丁美洲 ■ 欧洲  
■ 亚太地区 ■ 非洲和中东

■ <2,500,000 美元 ■ 2,500,000-5,000,000 美元 ■ 5,000,000-10,000,000 美元  
■ 10,000,000-25,000,000 美元 ■ 25,000,000-50,000,000 美元 ■ >50,000,000 美元



■ 首席执行官 ■ 首席财务官 ■ 首席运营官 ■ 其他高层职位 ■ 私营企业 ■ 家族型企业 ■ 集体所有型企业 ■ 上市公司



## 致谢

在此感谢下列HLB浩信国际人员就本次研究工作给出的见解以及付出的努力：

Abu Bakkar

Andrea Moseley

Clensy Appavoo

Coco Liu

Corney Verstedden

Dave Springsteen

Jason Mariarathanam

Jean-Charles Mahler

Jim Bourke

Kai Wulff

Lesley Hornung

Marco Donzelli

Mari-Anne Kehler

Nikola Verespejova

Ralph Mitchison

Susanna Spada

## 尾注

1 《接下来又是经济发展不济的一年》，【在线】《经济学人》。  
查阅网站：[www.economist.com/graphic-detail/2020/01/01/another-lacklustre-year-of-economic-growth-lies-ahead](http://www.economist.com/graphic-detail/2020/01/01/another-lacklustre-year-of-economic-growth-lies-ahead)【访问时间：2020年1月1日】

2 国际货币基金组织，《（2019年）世界经济展望》，2019年10月，《全球制造业低迷，贸易壁垒上升》。查阅网站：<https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2019/10/01/world-economic-outlook-october-2019>

3 《2020年10大风险》，【在线】欧亚集团。查阅网站：<https://www.eurasiagroup.net/issues/Top-Risks-2020>【访问时间：2020年1月6日】

4 《致首席执行官：您的公司已经面临气候变化带来的风险》，【在线】，麦肯锡公司，<https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability/our-insights/earth-to-ceo-your-company-is-already-at-risk-from-climate-change>【访问时间：2020年1月6日】

5 《2020年技术动向：从破坏到转型》，《福布斯》，【在线】，<https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2019/12/09/tech-trends-2020-moving-from-disruption-to-transformation/#6450facd3663>【访问时间：2019年12月9日】

6 《塑造数字经济的未来和新价值创造》，【在线】，世界经济论坛，<https://www.weforum.org/platforms/shaping-the-future-of-digital-economy-and-new-value-creation>【访问时间：2020年1月9日】

## HLB浩信国际管理团队



MARCO DONZELLI  
全球首席执行官  
m.donzelli@hlb.global



JIM BOURKE  
全球咨询主管  
j.bourke@hlb.global



DAVE SPRINGSTEEN  
全球税务主管  
d.springsteen@hlb.global



BETTINA CASSEGRAIN  
全球审计和质控主管  
b.cassegrain@hlb.global



COCO LIU  
亚太区首席执行官  
c.k.liu@hlb.global



LISA BENSON  
西方市场首席执行官  
l.benson@hlb.global



LESLEY HORNUNG  
数字营销主管  
l.hornung@hlb.global



©2020 HLB浩信国际有限公司版权所有

HLB浩信国际是一个由独立专业会计事务所以及商业顾问组成的全球网络。该网络的各成员均为独立的法律实体，因此，HLB浩信国际不对任一成员的行为或不作为承担任何责任。HLB浩信国际有限公司系一家在英国注册成立的有限担保责任公司（注册编号：2181222），主要负责协调HLB浩信国际网络的全球活动，但不向客户提供、监督或管理专业服务。相应地，HLB浩信国际有限公司对HLB浩信国际网络任一成员的行为或不作为均不承担任何责任，反之亦然；并且，HLB浩信国际明确确认一切保证，包括但不限于适合特定目的的担保以及有关质量令人满意的保证。

本文件仅作为针对相关事宜的一般指导意见，而并不构成专业建议。若无具体的专业意见，请勿依赖本文件中的任何内容行事。关于本文件中所含信息的准确性或完整性，不作任何声明或保证（明示或默示），并且在法律允许的范围内，对于您或任何其他他人因依赖本文件的任何内容而造成的任何作为或不作为后果，或您或任何其他人在依赖本文件的任何内容的基础上做出的任何决策，HLB浩信国际不接受或承担任何责任、义务或谨慎责任。

在任何情况下，对于因使用（或未使用）或依赖本网站或任何第三方网站的内容，或由于您使用任何成员的服务和/或产品，而直接或间接导致HLB浩信国际网络中的任何成员发生任何作为和/或不作为，或直接或间接导致任何直接、特殊、间接或后果性损害赔偿（包括但不限于关于业务利润损失、业务中断、商业信息丢失或其他金钱损失的损害赔偿），HLB浩信国际有限公司概不负责。凡提及某成员的服务或产品，不得视为已获得认可。

HLB浩信国际指HLB浩信国际网络以及/或者其一家或多家成员事务所，其中每家成员事务所均为独立的法律实体。